

LEADERSHIP DAN BIROKRASI PERGURUAN TINGGI

Linda Ika Mayasari
STKIP Kusumanegara Jakarta
Email: lindaika_86@yahoo.com

Abstrak

Leadership dan birokrasi sangat menentukan eksistensi sebuah perguruan tinggi. Leadership yang lemah akan menyebabkan perguruan tinggi tidak mampu bergerak mewujudkan visinya secara optimal. Begitu juga dengan birokrasi yang lamban dan berbelit-belit akan menurunkan citra perguruan tinggi di mata *stakeholders*. Oleh karena itu, perguruan tinggi mesti memiliki pemimpin yang mampu membawa perubahan dan menciptakan birokrasi yang baik. Memimpin di perguruan tinggi yang satu akan sangat berbeda dengan memimpin di institusi yang lain. Sebagai organisasi dengan mengusung tugas tri dharma perguruan tinggi diperlukan gaya pemimpin yang berbeda dan birokrasi yang berbeda pula. Pemimpin di perguruan tinggi tidak hanya berperan sebagai kepala, melainkan harus mampu menjadi *steering core* untuk mewujudkan perguruan tinggi yang berdaya saing.

Kata Kunci: *Leadership, Birokrasi, Perguruan Tinggi*

PENDAHULUAN

Upaya pencapaian tujuan sebuah organisasi secara maksimal sangat ditentukan oleh kepemimpinan di organisasi itu. Begitu juga dalam organisasi pendidikan tinggi, peran kepemimpinan sangat menentukan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Pemimpin harus mampu menggerakkan seluruh komponen organisasi untuk bekerja dan bekerja sama guna mencapai tujuan. Pimpinan pada tataran sekolah dasar dan sekolah menengah juga berbeda dengan pimpinan pada perguruan tinggi.

Sebagai organisasi pendidikan, kepemimpinan pada perguruan tinggi berbeda dengan pemimpin organisasi bentuk lainnya. Memimpin sebuah perusahaan bisnis berbeda dengan memimpin perguruan tinggi. Begitu juga memimpin sebuah daerah seperti camat, bupati atau gubernur juga akan berbeda dengan memimpin sebuah sekolah tinggi atau universitas. Seorang rektor, ketua atau direktur politeknik/ akademi memiliki gaya yang berbeda dengan seorang camat ataupun seorang direktur perusahaan bisnis.

Peran utama seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Kesalahan dalam mengambil keputusan akan menyebabkan kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. Oleh karena itu perlu kecakapan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan dipengaruhi oleh data dan informasi yang cukup tentang keputusan yang diambil. Organisasi sebaiknya memiliki sistem informasi yang handal agar pengambilan keputusan oleh pimpinan bisa dilakukan dengan baik.

Dalam sebuah organisasi tentunya ada aturan komando baik tertulis maupun tidak tertulis. Semakin besar organisasi semakin kompleks aturan dalam organisasi itu. Perguruan tinggi sebagai organisasi dengan sistem terbuka tentunya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh sistem dari luar organisasi. Tata aturan komando dalam organisasi secara sederhana dinamakan birokrasi dalam organisasi. Setiap perguruan tinggi memiliki ciri birokrasi yang berbeda. Perguruan tinggi negeri dan swasta memiliki birokrasi yang jauh berbeda.

Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh kemenristekdikti antara lain: 1) Kualitas pelayanan yang belum memenuhi standar; 2) Sistem pengawasan internal belum berperan secara maksimal; 3) Praktek manajemen SDM belum optimal; dan 4) Sistem monitoring dan evaluasi belum dibangun dengan baik.¹

Walaupun disampaikan fenomena yang berkenaan dengan institusi kementerian riset dikti, pada dasarnya permasalahan ini juga dirasakan di berbaai perguruan tinggi. Oleh karena itu artikel ini akan memberikan gambaran tentang kepemimpinan dan birokrasi ideal di perguruan tinggi.

KAJIAN TEORI

Pengertian Kepemimpinan

Dalam bukunya Gary Yulk mengemukakan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli, diantaranya:

¹ Bahan Paparan Reformasi Birokrasi di UGM, *Rakernas Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi*, Januari 2017.

- 1) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Paulus)
- 2) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yulk)
- 3) Kepemimpinan merupakan suatu hubungan yang ada di dalam diri seseorang atau pemimpin dan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sadar dalam hubungan tugas agar tercapainya sebuah tujuan yang diinginkan (Terry)
- 4) Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz dan Kahn)
- 5) Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (Fiedler).²

Selanjutnya, Rivai mengemukakan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah: a) Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; c) Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; d) Melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.³

Berdasarkan pendapat para ahli di atas diketahui bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu kegiatan sehingga tercapai tujuan organisasi. Dalam mewujudkan visi organisasi peranan seorang pemimpin sangat besar, sehingga maju mundurnya suatu organisasi

² Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Budi Supriyanto (Gramedia. Jakarta, 2005), hlm. 4.

³ Rivai Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo, 2004), hlm. 4.

banyak ditentukan dari kualitas pemimpinnya.

Prinsip-Prinsip dan Atribut Kepemimpinan

Dalam menjalankan kegiatan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus memiliki prinsip dan atribut seorang pemimpin. Hicks dan Gullet mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam melaksanakan kepemimpinan hendaknya memiliki sifat-sifat: a) Bersikap adil; c) Memberikan sugesti (*suggesting*); d) Mendukung tercapainya tujuan (*supplying Objectives*); e) Katalisator (*Catalysing*); f) Menciptakan rasa aman (*providing Security*); g) Sebagai wakil organisasi (*representing*); h) Sumber inspirasi (*Inspiring*); dan i) Bersikap menghargai (*Praising*).⁴

Sedangkan Ramsden dalam Shattock mengemukakan prinsip-prinsip kepemimpinan di tingkat dekan/ departement:

- 1) *Leadership is a dynamic process which involves creatively managing tensions between for example tradition and change, having clear goals but giving people the independence to pursue them. Executive action and supporting colleagues, endorsing academic values but coping with external forces, adopting both short term objectives and long term issues.*
- 2) *Leadership is focused on outcomes, that is to create condition that enable high quality research and teaching, and to raise the awareness of staff so that they can welcome change.*
- 3) *Leadership needs to accept that its operation is multi level, both institutional and in regard to individual staff.*
- 4) *Leadership is relational. It occurs in situations and it must be colleagues who determine whether you are a leader.*
- 5) *Leader must also be learners about how to do the job.*
- 6) *Academic leadership must be transformative, it is about helping ordinary people to do extraordinary things, helping academics to embrace change, and as a leader, transforming one's own performance.*⁵

⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 179.

⁵ Shattock, *Managing Successful Universities* (England: Open University Press, 2004), hlm. 92.

Dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin hendaknya memiliki atribut yang baik. Beberapa atribut seorang pemimpin dalam Salusu dijelaskan sebagai berikut: 1) Vitalitas fisik dan stamina; 2) Inteligensia; 3) Kemauan menerima tanggungjawab; 4) Kompetensi penugasan; 5) Memahami kebutuhan orang lain; 6) Terampil berurusan dengan orang; 7) Ingin berhasil; 8) Kemampuan memotivasi; 9) Keberanian, keteguhan dan ketahanan pribadi; 10) Kemampuan memenangkan kepercayaan; 11) Kemampuan untuk memanajementi, memutuskan dan menetapkan prioritas; dan 12) Adaptasi dan fleksibilitas.⁶

Konsep Birokrasi di Perguruan Tinggi

Birokrasi yang baik akan menjadikan tata kelola juga menjadi baik. Tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan perguruan tinggi. Pemimpin harus “*commit*” pada pelaksanaan mewujudkan visi dengan misi yang diembannya. Dengan demikian keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian (Hempel Report 1998).⁷

Pengertian birokrasi yang banyak dijadikan rujukan adalah pendapat weber yang mengemukakan *...the purely bureaucratic type of administrative organization ... is, from a purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of carrying out imperative control over human beings.*⁸ Selanjutnya A.W. Widjaya, mengemukakan bahwa “Pada umumnya birokrasi dalam pengertian masyarakat luas senantiasa dikaitkan dengan segala sesuatu yang serba lamban, berbelit-belit dan serba formalitas”. Dalam menyelesaikan urusan-urusan birokrasi (para birokrat, aparatur pemerintah) selalu mendapatkan hambatan-hambatan yang

⁶ Salusu. *Pengambilan Keputusan strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (Jakarta: Grasindo, 2005), hlm. 207.

⁷ Sattock. *Managing Successfull...*, hlm. 89.

⁸ Max Weber, *From Maz Weber: Essays in Sociology*. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills (New York: Oxford University Press, 1947), hlm. 337.

membuang waktu lama dan tenaga sehingga segala urusan menjadi tertunda penyelesaiannya.⁹

Menurut Victor di antara karakteristik yang menonjol dari bentuk birokrasi di perguruan tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Perguruan Tinggi merupakan organisasi kompleks yang berada di bawah kekuasaan pemerintah sebagaimana birokrasi-birokrasi lainnya. Ini merupakan kenyataan yang tidak bisa dielakkan, sehingga memiliki konsekuensi-konsekuensi birokratis tertentu, khususnya ketika pemerintah ingin meningkatkan kontrolnya terhadap Perguruan Tinggi.
- b. Perguruan Tinggi memiliki hirarkhi formal di antara pegawai dan ada aturan-aturan tertentu yang mengatur hubungan antar para pegawai. Professor, dosen dan asisten peneliti mungkin dianggap sebagai pegawai birokratis seperti dekan, ketua dan presiden.
- c. Ada hubungan komunikasi formal yang harus dihormati bersama.
- d. Ada hubungan otoritas birokrasi tertentu yang mana seorang pejabat menerapkannya kepada yang lain. Di Perguruan Tinggi hubungan otoritas ini sering berganti dan bergeser, tetapi tidak seorang pun menyanggah bahwa otoritas birokrasi itu ada.
- e. Ada keputusan dan aturan formal yang mengatur sebagian besar kerja institusi, seperti pedoman perpustakaan, pedoman keuangan, prosedur Senat PerguruanTinggi dan sebagainya.
- f. Elemen birokrasi Perguruan Tinggi semakin kelihatan jelas pada aspek-aspek "*people processing*" seperti: pendataan siswa, registrasi, syarat-syarat kelulusan, dan rutinitas kampus lainnya, yang mana dari hari ke hari, aktivitas-aktivitas itu didesain untuk membantu Perguruan Tinggi modern menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan mahasiswa.
- g. Proses-proses pengambilan keputusan sangat birokratis, utamanya oleh para pejabat yang bertanggung jawab membuat keputusan tersebut berdasarkan struktur administrasi formal. Misalnya, keputusan tentang masalah akademik ditangani oleh bagian akademik, keputusan tentang masalah keuangan

⁹ Widjaya, *Etika Administrasi Negara* (Jakarta: Bumi Aksara Jakarta, 2004), hlm. 23.

ditetapkan oleh pejabat bidang keuangan, keputusan dalam bidang administrasi diputuskan oleh pejabat administrasi dan sebagainya.¹⁰

Sementara itu, fungsi birokrasi menurut Weber dalam Giddens, secara substantif mencakup : (a) Spesialisasi yang memungkinkan produktivitas, (b) Struktur yang memberikan bentuk pada organisasi (c) *Predictability* (keadaan yang dapat diramalkan) dan stabilitas yang dapat dikerjakan (d) Rasionalitas yang dapat diuji dan diunggulkan dalam tindakan menciptakan sinergi untuk memaksimalkan keuntungan.¹¹

PEMBAHASAN

Leadership di Perguruan Tinggi

Dalam menjalankan roda organisasi banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi itu. Sebagai suatu sistem, organisasi memiliki sub sistem yang mesti bekerja sama guna mencapai tujuan. Shattock mengemukakan bahwa *“people, team work, leadership, enterprise and skills are what really produce prosperity. There is no single formulae to weld these together and it is dangerous to encourage the belief that rules and regulations about structure will deliver success”*.¹²

Salah satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah pemimpin. Seorang pemimpin merupakan gerbong utama yang akan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam memimpin organisasi pendidikan khususnya perguruan tinggi, sangat berbeda dengan memimpin organisasi jenis lainnya. Seorang pemimpin perguruan tinggi harus mampu menggerakkan kekuatan organisasi yang dimilikinya untuk bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Kekuatan organisasi ini harus menjadi kekuatan daya saing (*Competitiveness Strengths*) dalam memenangkan persaingan.

¹⁰ <https://www.scribd.com/document/31541171/Perguruan-Tinggi-Sebagai-Lembaga-Birokrasi> diakses 8 Mei 2017

¹¹ Eko Harry Susanto, *Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah*. Jurnal AspiKom. No.1 Vol.1 2010, hlm. 124.

¹² Shattock, *Managing Successfull ...*, hlm. 98.

Menurut Brojonegoro, untuk meningkatkan daya saing dan mutu perguruan tinggi maka dapat dilihat dari indikator kinerja perguruan tinggi. Indikator itu adalah: 1) kuantitas dan kualitas serta relevansi lulusan; 2) kuantitas dan kualitas serta relevansi penelitian dan pengembangan; dan 3) kuantitas dan kualitas, dan relevansi kegiatan pengabdian pada masyarakat¹³. Kegiatan Tridhrama Perguruan Tinggi harus selalu di gerakkan secara maksimal. Sivitas akademika harus selalu berupaya melaksanakan pembelajaran yang baik, melaksanakan penelitian dan pengabdian yang berkualitas.

Dalam konteks kepemimpinan, kepemimpinan yang dianggap baik dewasa ini diterapkan dalam perguruan tinggi adalah kepemimpinan transformasional. Hardianto mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kematangan anak buah dalam sebuah organisasi.¹⁴ Teori kepemimpinan transformasional diawali oleh kepemimpinan transaksional. Konsep awal mengenai kepemimpinan transaksional dan transformasional dikemukakan oleh Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985. Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin.

Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoeller, 2006).¹⁵ Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal

¹³ Brodjonegoro, *Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Makalah.

¹⁴ Hardianto, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Ditinjau Dari Perspektif Agama Islam*. Jurnal Hikmah. Vol. 5 No. 1. 2016, hlm. 57.

¹⁵ Rahyuda, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen*, 2008, hlm. 15.

ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.¹⁶

Menurut Robbins, pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan; 2) Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan; 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.¹⁷

Pemimpin yang menerapkan gaya *Transactional Leadership* yang berdimensi *contingent reinforcement reward*; *active management by exception* dan *passive management by exception* (Bass, 1985 ; Bass and Avolio, 1989), sangat aktif mencari penyimpangan yang berdampak besar, untuk segera dikoreksi. Dalam hal relasi yang terbentuk, dengan gaya kepemimpinan ini terbatas pada relasi akibat pertukaran-pertukaran antara keberhasilan dengan penghargaan, tanpa membangun antusiasme dan komitmen kepada tujuan tugas¹⁸.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek. Mereka menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama.¹⁹ Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun

¹⁶ Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London: Sage Publication, 1994), hlm. 46.

¹⁷ Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prehallindo, 1996), hlm. 62.

¹⁸ Pounder, *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring The Relationship*, Jurnal: Leadership and Organization Development, Vol 22. No. 6 Tahun 2001.

¹⁹ Avolio, Bass dan Jung, *Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. Jurnal: Occupational and Organizational Psychology. No. 72. Tahun 1999, hlm. 460.

1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan.²⁰

Jabnoun and al-Ghasyah mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi²¹. Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.²² Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.²³

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan

²⁰ Rahyuda, *Pengaruh Kepemimpinan...*, hlm. 16.

²¹ Jabnoun dan Al-Ghasyah. *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. Jurnal: Quality Management. Vol 12. No. 1. Tahun 2005, hlm. 23.

²² Avolio, Bass dan Jung, *Re-Examining...*, hlm. 442.

²³ Bass dan Avolio. *Improving Organizational...*, hlm. 90.

mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Bass juga menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik.

3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya.

Tichy dan Devanna menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: a) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan; b) Mereka berani; c) Mereka mempercayai orang lain; d) Mereka motor penggerak nilai; e) Mereka pembelajar sepanjang masa; f) Mereka memiliki

kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian; g) Mereka visioner.²⁴

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin.

Steering Core di Perguruan Tinggi

Para pemimpin pada dasarnya merupakan *steering core* di perguruan tinggi masing-masing. Semakin besar sebuah perguruan tinggi akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi tersebut. Menurut Shattock mengemukakan *University structures are critically affected by an institution's age, disciplinary mix, physical location and size*²⁵. Selain itu Rosenzweig mengemukakan pendapat bahwa *in this system a university or college presidents have different roles, which make direct comparisons difficult with the role of the vice-chancellor*.

Steering core di perguruan tinggi pada dasarnya adalah pemimpin yang betul-betul memahami kondisi perguruan tinggi dan mampu mengambil keputusan yang tepat serta mampu menggerakkan seluruh sistem perguruan tinggi. Dalam menggerakkan anggota organisasi, pimpinan harus memahami psikologi dari anggota organisasinya. Agar perguruan tinggi tetap eksis Sing Ong Yu mengemukakan lima cara yang harus dilakukan, yaitu *improved culture, improved structure, improved access to resources, improved systems* dan *improved relationship with stakeholders*.²⁶ Cara mempengaruhi masing-masing

²⁴ Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika dkk (Yogyakarta: Andi, 2006), hlm. 653.

²⁵ Shattock, *Managing Successfull...*, hlm. 68.

²⁶ Desi Mardianti dan Hardianto, *Peningkatan Mutu Pendidikan Dari Perspektif Institusi dan Guru*, Prosiding Seminar Nasional MP UNJ, 2017, hlm. 27.

anggota terkadang sangat berbeda, sehingga butuh keterampilan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antar sivitas akademika.

Selanjutnya Shattock mengemukakan beberapa saran dalam menunjang pelaksanaan kampus yang baik *Technical and professional advice, Taking the long view, acting as the referee for internal arguments, the laymen as critical friend, the technical aspects of governance, reading the environment, appointing a vice chancellor*²⁷. Duderstadt mengemukakan bahwa beberapa waktu yang lalu yang menjadi fokus perhatian pada pendidikan tinggi di Amerika ada dua, yaitu *there has been a continuing concern about whether universities can retain the independence, the autonomy, necessary for them to fulfill their academic mission in the intensely political environment characterizing such prominent social institution*. Selanjutnya yang kedua *there have long been concerns about the concept of shared governance in which governing boards of lay or nonresident trustees must share authority with the faculty in academic matters*²⁸.

Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang maju dan merubah sistem di perguruan tinggi membutuhkan waktu. Peran serta seluruh sivitas, baik mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan lainnya sangat diperlukan. Dibutuhkan komitmen dari semua pihak serta kerjasama yang baik dan pemimpin yang betul-betul mampu menjadi steering core di perguruan tingginya.

Birokrasi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan organisasi yang unik, yang berbeda dengan organisasi industri, birokrasi pemerintah dan organisasi bisnis. Perguruan tinggi merupakan organisasi yang kompleks. Seperti organisasi lainnya, perguruan tinggi memiliki tujuan, sistem dan struktur hirarki, para pegawai yang mengerjakan tugas-tugas tertentu, ada proses pembuatan keputusan yang menentukan kebijakan institusi, ada administrasi birokratis yang menangani urusan-urusan rutin. Akan tetapi perguruan tinggi juga memiliki banyak karakter yang berbeda dengan organisasi-organisasi lain yang berakibat pada proses pembuatan keputusan-keputusannya. Kebanyakan organisasi berorientasi pada tujuan, sebagai

²⁷ Shattock. Managing Successfull... Halaman 104

²⁸ Duderstadt, *A University For The 21st Century* (University of Michigan USA, 2003), hlm. 240.

konsekuensinya mereka dapat membuat struktur keputusan yang fleksibel untuk mencapai tujuan-tujuannya yang telah ditetapkan. Untuk menciptakan birokrasi yang baik terdapat tiga kunci utama, yaitu komitmen pimpinan, pelaksanaan yang mengikuti semua ketentuan dan keterlibatan secara aktif semua anggota organisasi.

Lebih jelasnya, menurut Weber dalam Miftah Thoha bahwa tipe ideal birokrasi yang rasional itu dilakukan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya; 2) Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya; 3) Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (*job description*) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak; 4) Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif; 5) Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya; 6) Setiap pejabat bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu; 7) Terdapat struktur pengembangan karier yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan sesuai dengan pertimbangan yang objektif; 7) Setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan *resources* instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya; dan 8) Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.²⁹

²⁹ Miftah Thoha, *Birokrasi dan Politik di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Press, 2003), hlm. 17-18.

Melihat banyaknya permasalahan birokrasi diperguruan tinggi perlu tindakan restrukturisasi birokrasi perguruan tinggi. Restrukturisasi dilakukan terencana dan bertahap sehingga setiap kebaikan birokrasi yang ada dipertahankan dan setiap kelemahan bisa diperbaiki. Restrukturisasi birokrasi harus bertujuan untuk: a) Mentransformasi faktor manusia dalam pembangunan untuk menjadikannya mampu berperan aktif dan konstruktif dalam alokasi sumber daya yang efisien dan merata; b) Mereduksi konsentrasi kepemilikan sarana-sarana produksi yang kini sedang berjalan sebanyak mungkin untuk melengkapi peran transformasi moral dalam meminimalkan pengaruh kekuasaan dan kekayaan dalam alokasi dan distribusi sumber-sumber daya; c) Mengeliminasi segala bentuk konsumsi “berlebihan” dan “tidak perlu” baik pada tingkat swasta maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan tabungan dan memperbesar volume sumber daya yang tersedia untuk investasi dan pemenuhan kebutuhan; dan d) Melakukan reformasi sistem keuangan sedemikian rupa sehingga mampu berperan secara komplementer dalam restrukturisasi di atas.³⁰

Birokrasi yang baik menurut Webber (1947) dicirikan oleh: (1) divisi pekerjaan dan alokasi tanggung jawab yang spesifik; (2) adanya level hierarki otoritas; (3) adanya kebijakan peraturan, dan regulasi tertulis; (4) impersonal yaitu birokrasi ada pada lingkungan yang universal atau berlaku pada organisasi apapun; dan (5) pengembangan dan perpanjangan karier administratif. Ciri-ciri tersebut bisa diterapkan di perguruan tinggi jika ingin meningkatkan kualitas birokrasi.

Perguruan tinggi harus membagi pekerjaan berdasarkan kemampuan dan integritas. Setiap pekerjaan diberikan jelas kepada siapa, agar memudahkan tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan itu. Setelah pekerjaan di delegasikan berikan kepercayaan untuk melaksanakannya. Aturan-aturan yang dibuat mesti jelas dan tertulis. Dalam perguruan tinggi biasanya dilengkapi SOP yang jelas. Peran lembaga penjaminan mutu internal sangat penting guna menjamin pelaksanaan sesuai dengan aturan tersebut.

³⁰ Yulizar Sanrego dan Reza Muhammad. *Analisa Perbandingan Model Birokrasi Indonesia : Model Modern David Osborn, Ted Gaebler dan Pendekatan Konsep Islam Perspektif Umar Chapra*. Jurnal Al Muzara'ah, Vo. 1. No. 1 2013, hlm. 18-38.

Dalam mengelola perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta, rektor/ ketua bertanggung jawab kepada yayasan. Tantangan terhadap pengelolaan ditinjau dari aspek hirarkhi ini adalah keharmonisan hubungan antara yayasan dengan rektor/ ketua. Ada kecenderungan *discrepancy* dalam hubungan ini sesuai dengan teori Agency (Coase, 1937 dalam Shattock, 2003), karena ada perbedaan interest antar yayasan dengan rektor, terutama karena pemisahan antara manajemen dan keuangan. Penyelarasan hubungan yayasan dengan pemimpin perguruan tinggi dapat dilakukan dengan menerapkan *good governance* yang baik, karena kegagalan menjalin hubungan yang baik akan berakibat kepada biaya (*agency cost*) yang tinggi. Birokrasi di perguruan tinggi mesti bertujuan untuk mensukseskan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Keberhasilan perguruan tinggi ditentukan dengan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dalam artikel ini antara lain: 1) Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan di perguruan tinggi pada dasarnya berbeda dengan institusi atau lembaga lain; 2) Para pimpinan di perguruan tinggi dapat menerapkan tipe kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan kepemimpinannya; dan 3) Birokrasi perguruan tinggi pada dasarnya berbeda dengan birokrasi pada institusi lain, baik bisnis maupun institusi pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, Bass dan Jung. (1999) *Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. Jurnal: Occupational and Organizational Psychology. No. 72.
- Bahan Paparan Reformasi Birokrasi di UGM. *Rakernas Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi*. Januari 2017.
- Bass & Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London. Sage Publication, 1994.
- Brodjonegoro. *Beberapa Pemikiran Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi*. Makalah.
- Duderstadt. *A University For The 21st Century*. USA: University of Michigan, 2003.
- Engkoswara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Hardianto. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Ditinjau Dari Perspektif Agama Islam*. Jurnal Hikmah, 2016, Vol. 5 No. 1.
- Jabnoun dan Al-Ghasyah. *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*. Jurnal: Quality Management, 2005, Vol 12. No. 1.
- Luthans. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika dkk. Yogyakarta. Andi, 2006.
- Max Weber. *From Maz Weber: Essays in Sociology*. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York. Oxford University Press, 1947.
- Mardianti, Desi dan Hardianto. *Peningkatan Mutu Pendidikan Dari Perspektif Institusi dan Guru*. Prosiding Seminar Nasional MP UNJ. 2017.
- Pounder. *New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring The Relationship*. Jurnal: Leadership and Organization Development. 2001, Vol 22. No. 6
- Rahyuda. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen*, 2008.

- Rivai, Veithzal. (2004) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi II. Jakarta: : Grafindo Persada, 2004.
- Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta. Prehallindo, 1996.
- Salusu. *Pengambilan Keputusan stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- Sattock. *Managing Successfull Universities*. England: Open University Press, 2004.
- Susanto, Eko Harry. *Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah*. Jurnal Aspikom 2010, No.1 Vol.1
- Thoha, Miftah. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta. Rajawali Press, 2003.
- Widjaya. *Etika Administrasi Negara*. Bumi Aksara. Jakarta, 2004.
- Yulizar Sanrego dan Reza Muhammad. *Analisa Perbandingan Model Birokrasi Indonesia : Model Modern David Osborn, Ted Gaebler dan Pendekatan Konsep Islam Perspektif Umar Chapra*. Jurnal Al Muzara'ah, 2013, Vo. 1. No. 1
- Yulk, Gary (2005) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa Budi Supriyanto. Jakarta: Gramedia, 2005.
- <https://www.scribd.com/document/31541171/Perguruan-Tinggi-Sebagai-Lembaga-Birokrasi> diakses 8 Mei 2017